BLAD GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING

Nr. 198
14 juli
2015

Officiële uitgave van gemeenschappelijke regeling
Omgevingsdienst Groningen.

HRM gesprekken cyclus en Regeling gesprekken cyclus

Hoofdstuk 1 HRM-gesprekscyclus

Het voorstel is om de gesprekscyclus er als volgt uit te laten zien:

1. *Individuele bijdrage plan*: jaarlijks gesprek tussen direct leidinggevende en medewerker gericht op de activiteiten, te behalen resultaten en competenties van de medewerker. De verwachtingen en persoonlijke ontwikkeling bespreken medewerker en direct leidinggevende ook tijdens dit gesprek.
2. *Voortgangsgesprek*: gesprek tussen direct leidinggevende en medewerker over de vooraf vastgestelde afspraken uit het planningsgesprek. Het voortgangsgesprek kan leiden tot het bijstellen van de afspraken. Het voortgangsgesprek vindt minimaal een keer per jaar plaats en verder zo vaak als de medewerker of direct leidinggevende hier behoefte aan heeft.
3. *Beoordelingsgesprek*: jaarlijks gesprek tussen afdelingsmanager en medewerker over de behaalde resultaten van het afgelopen jaar. Uit de beoordeling kunnen rechtspositionele consequenties voor de medewerker volgen.

Naast deze 'formele' gesprekken, is er nog het c*oachingsgesprek*. Dit is een tussentijds gesprek tussen direct leidinggevende en medewerker, waarbij de medewerker wordt ondersteund bij het behalen van doelen. De frequentie van deze gesprekken is situationeel (afhankelijk van situatie en medewerker).

1.2 Achtergrond

De Omgevingsdienst wil komen tot een functionering- en beoordelingssysteem (FBS), waarin zowel resultaatgericht werken en competentiemanagement als sturingsinstrumenten integraal zijn opgenomen. Resultaten en competenties zijn nauw met elkaar verbonden. Op een indirecte wijze vormen competenties de basis voor het uiteindelijke resultaat.
De definitie van competenties is: het geleerde vermogen een bepaalde taak of rol goed uit te voeren, competenties gaat over kennis, vaardigheden en gedrag.
De competenties die in de bijlagezijn uitgewerkt zijn weergegeven in zowel het IBP formulier als in het beoordelingsformulier en zijn afkomstig uit het organisatieplan.
Het FBS beoogt zowel de prestaties als de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. De te leveren prestaties worden jaarlijks in de vorm van een Individuele Bijdrage Plan (IBP) in het ontwikkelingsgesprek, dat in het voorjaar wordt gehouden, vastgelegd. Zowel het functioneren als de persoonlijke ontwikkeling krijgen in dit gesprek aandacht.
In aan het einde van het jaar zal een beoordelingsgesprek gehouden worden en in het begin van het volgende jaar wordt de IBP vastgelegd.
De uitkomst van het beoordelingsgesprek geeft feedback op de resultaten en de competenties envormt de basis voor de groei in de functie en salaris met een eventuele variabele beloningscomponent. Verder zijn de uitkomsten van het beoordelingsgesprek belangrijk voor het maken van de nieuwe IBP voor de volgende periode.
Loopbaanontwikkeling is voor iedere medewerker van de Omgevingsdienst een persoonlijke verantwoordelijkheid. Het FBS vormt het kader waarin deze persoonlijke ontwikkeling vorm kan

1.3 Resultaatgerichte afspraken (IBP)

Het maken van duidelijke vooraf gemaakte IBP is de kern van wat wordt aangeduid met het begrip *resultaatgericht management*. Het heeft als doel de kwaliteit en kwantiteit van de te behalen resultaten op organisatie- en medewerker-niveau te verbeteren en daarnaast medewerkers in beweging te brengen of te houden. De definitie van resultaatgericht management (RGM) is als volgt:
"Het aansturen van mensen en processen, gericht op het behalen van resultaten, door het maken van vooraf geformuleerde, eenduidige, haalbare en meetbare afspraken."
Het effectief functioneren van een medewerker wordt op twee niveaus bevorderd:

1. IBP maken en beoordelen;
2. De vereiste gedragskenmerken hierbij benoemen en beoordelen.

Dit betekent dat de leidinggevende met ieder van zijn/haar medewerkers rond de tafel gaat zitten en dat ze in overleg een IBP maken voor een bepaalde periode. Wat moet er bereikt worden en welke concrete resultaten worden er daarbij van de medewerker verwacht?
Kenmerkend voor RGM zijn de volgende punten:
_ De IBP stroken met het belang van de organisatie en worden zoveel mogelijk afgeleid uit de afdelingsdoelen;
_ De medewerker wordt direct betrokken bij het vaststellen van de te verwachten resultaten en de daartoe benodigde middelen;
_ Functioneren wordt gemeten door middel van indicatoren.
Uitgangspunt is dat IBP gebaseerd zijn op de SMART-principes:

S = Specifiek Weten beide partijen waar het over gaat?
M = Meetbaar Is achteraf na te gaan of de afspraak gerealiseerd is?
A = Acceptabel Wordt de afspraak door beide partijen geaccepteerd?
R = Relevant Is het relevant in relatie tot de organisatiedoelen?
T = Tijd Is in de afspraak een tijdspad opgenomen?
IBP kunnen op verschillende manieren worden geformuleerd:
_ Vanuit de organisatiedoelstellingen naar de afdelingsplannen en vervolgens vertaald naar de resultaatgebieden van een functie;
_ Vanuit de beoordeling op de verschillende competenties voor een functie.

1.4 Uitgangspunten van het FBS

Het FBS is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:
1.Het FBS geeft een verdere invulling van het resultaatgericht werken in de vorm van resultaatgericht bespreken en beoordelen van geleverde prestaties en aanwezige competenties;
2. het FBS sluit aan op de vastgestelde functiebeschrijvingen en competentieprofielen;
3. het FBS sluit aan op de mogelijkheden die de arbeidsvoorwaarden bieden in de CAOGemeenten

(CAR-UWO).

1.5 Doelstellingen van het FBS

Het FBS heeft een aantal doelstellingen. Het kan zowel vanuit het oogpunt van de organisatie en het management als vanuit het oogpunt van belang voor het personeel bekeken worden.
Organisatie en management
_ kan sturen met het oog op het realiseren van de organisatiedoelen;
_ kan meer verantwoordelijkheid aan de medewerkers toedelen;
_ creëert duidelijkheid;
_ beloning wordt hierdoor objectiever vastgesteld.
Personeel
_ er wordt duidelijkheid gecreëerd, medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt;
_ het feedbackmechanisme: ik hoor van mijn leidinggevende of ik het goed of niet goed doe;
_ persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd;
_ personeel wordt gemotiveerder doordat goed functioneren wordt gewaardeerd in een beloning.

1.6 Onderdelen van het FBS

Het FBS kent drie samenhangende gespreksmomenten van de leidinggevende met de medewerker:
1. Het IBP gesprek
2. Het voortgangsgesprek
3. Het beoordelingsgesprek.

Deze gesprekken worden gevoerd tussen direct leidinggevende en medewerker en vinden tenminste één keer per jaar plaats, vaker indien hiertoe aanleiding bestaat. Er bestaat dus een jaarlijkse cyclus. De P&O medewerker kan hierin een adviserende rol hebben. In onderdeel 1.2 – Achtergrond – van deze notitie is één en ander schematisch weergegeven.
De gesprekken verschillen wezenlijk van elkaar wat betreft de doelen die worden nagestreefd:
1.In het IBP gesprek worden de werkzaamheden besproken in het licht van de vastgelegde IBP. Ook vormt het competentieprofiel onderdeel van het gesprek, dat wil zeggen de vraag in hoeverre de vastgelegde competenties en bijbehorende gedragskenmerken
daadwerkelijk worden gerealiseerd. Dit gesprek is tweezijdig en gelijkwaardig, dat wil zeggen het competentieprofiel, c.q. het functioneren van de medewerker èn de leidinggevende vormt onderwerp van gesprek;
2.het beoordelingsgesprek heeft een meer éénzijdig karakter: de leidinggevende spreekt een oordeel uit over het functioneren van de medewerker in het licht van de afgesproken resultaten en geldende competenties. Dit oordeel kan consequenties hebben, waarbij de arbeidsvoorwaarden het kader bepalen (mogelijke consequenties kunnen in beginsel liggen op het vlak van salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, promotie, outplacement); het planningsgesprek is hier aan gekoppeld. In dit gedeelte van het gesprek worden afspraken gemaakt over de te bereiken resultaten die worden afgeleid uit de functiebeschrijving en de beleidsspeerpunten en actiepunten uit de afdelingsbegroting: de resultaten uit de functiebeschrijving en de beleidsspeerpunten en actiepunten uit de afdelingsplan worden voor de betreffende medewerker geconcretiseerd in de vorm van prestatie-indicatoren en IBP.

HOOFDSTUK 2 BELONING

2 .1 Beloningsconsequenties als uitkomst van beoordeling

Er zijn in het algemeen gesproken drie grondslagen voor beloning, te weten de verantwoordelijkheden in een functie, de aanwezige competenties en de behaalde resultaten. In onderstaand schema worden deze drie grondslagen gerelateerd aan groei in het vaste of variabele salaris.
Beloningsgrondslag 1 - Verantwoordelijkheden
In de eerste plaats wordt een functie gewaardeerd op zijn taken, verantwoordelijkheden en

bevoegdheden. Dit is dus een beloning van de functie en niet van de persoon. De Omgevingsdienst hanteert een standaardfunctiewaarderingssysteem om de functies onafhankelijk van de persoon te waarderen op bepaalde functieschalen. Daarnaast hanteren we in geval een medewerker nog niet (volledig) aan de functie-eisen voldoet, plaatsing in een aanloopschaal.

Beloningsgrondslag 2 – Competenties

In de tweede plaats kunnen we de groei van een medewerker in een bepaalde functie afmeten aan de aanwezige competenties. Groei in competenties is structurele groei, op basis van een beoordeling van de competenties kan een stijging in het vaste salaris gerealiseerd worden, bijvoorbeeld door middel van de jaarlijkse periodiek.

Beloningsgrondslag 3 – Resultaten

Koppeling van resultaten aan beloning kan zowel in het vaste als in het variabele salaris tot uitdrukking komen. Veel organisaties vinden het gevaarlijk om op basis van een beoordeling van de resultaten structurele salarisgroei af te spreken. Men doet dat liever via een variabele beloning. Het behalen van resultaten in het verleden zegt namelijk niet zoveel over de resultaten die in de toekomst nog behaald moeten worden. Juist hierom is ook de Omgevingsdienst geen voorstander van een beloningssysteem dat een structurele salarisgroei in zich heeft. Een voorbeeld hiervan is het hanteren van uitlooprangen. Aan de invoering van een dergelijk systeem zitten nog meer nadelen:

- de uitlooprang wordt als een vanzelfsprekende verlenging van de functierang gezien;
- bevordering van functierang naar uitlooprang wordt als een automatisme gezien;
- de uitlooprang legt een structureel beslag op de beschikbare middelen;
- de uitlooprang werkt remmend op het mobiliteits- en loopbaanbeleid.

Voorbeelden van variabele loonregelingen zijn een individueel bonussysteem of een bonus op teamniveau. Wanneer resultaten niet aan een individu toe te rekenen zijn, laat men de individuele bonus achterwege.

2 .2 Vaste en variabele beloning bij de Omgevingsdienst

Gezien de aard van de werkzaamheden bij de Omgevingsdienst is gekozen voor groei in vast salaris op basis van een totaalbeoordeling van resultaten en competenties. De variabele beloning is alleen gebaseerd op een beoordeling van de resultaten.

Voor de Omgevingsdienst ziet het beloningsmodel er dan als volgt uit:

Groei in vast salaris:

Op basis van de totaalbeoordeling :

Beoordeling A > twee periodieken (tot maximum functieschaal).
Beoordeling B > normale periodiek (tot maximum functieschaal).
Beoordeling C > normale periodiek (tot maximum functieschaal).
Beoordeling D > geen periodiek.
Beoordeling E > geen periodiek.

Indien de medewerker uitzonderlijk presteert op basis van een totaalbeoordeling van resultaten én competenties, krijgt de medewerker een verhoging van twee periodieken. Een extra beloning kan een medewerker extra motiveren.

Variabele beloning:

Op basis van beoordeling van de standaard resultaatgebieden en specifieke resultaatgebieden

Toekennen van een individuele bonus:

Onder een individuele bonus wordt het volgende verstaan: een beperkte individuele bonus in de vorm van een vast bedrag, gebaseerd op de behaalde resultaten. Hierbij moet worden opgemerkt dat de toekenning van bonussen zeker geen automatisme is.

Beoordeling A > individuele bonus ter hoogte van € 1.500 bruto.
Beoordeling B > individuele bonus ter hoogte van € 1.000 bruto.
Beoordeling C > geen individuele bonus.
Beoordeling D en E > geen individuele bonus.

Groepsbonus

Evenzo als bij een individu kan het zo zijn dat een team van medewerkers een uitstekende collectieve prestatie heeft geleverd. In dat geval is het mogelijk dat de waardering blijkt uit bijvoorbeeld een groepsbonus in de vorm van een geldbedrag of een door de Omgevingsdienst te betalen leuke activiteit voor het team.

Tussentijdse bonus

In individuele gevallen kan van het bonusbeleid worden afgeweken. Bij niet in de IBP vastgelegde extra prestaties of bij extra inzet van een medewerker of een team van medewerkers moet het mogelijk zijn dat een (individuele) bonus wordt toegekend. Gedacht kan worden aan (groeps)gratificaties, (groeps)etentjes, cadeau-, theater- en dinerbonnen of extra vrije dagen.

Met de toekenning wordt dan niet gewacht tot aan het beoordelingsmoment in december, maar bijvoorbeeld direct nadat een project o.i.d. is afgelopen ("boter bij de vis"). De hoogte van de bonus is afhankelijk van de geleverde prestaties en met inachtneming van de financiële mogelijkheden van de organisatie.

In het MT wordt besproken of en wanneer een groepsbonus en tussentijdse bonus toegepast wordt.

2 .3 Periodieken

Door de invoering van het nieuwe beoordelings- en beloningsbeleid moeten er duidelijke regels afgesproken worden hoe om te gaan met medewerkers die gedurende het beoordelingsjaar in dienst treden. Afgesproken is dat de gesprekscyclus als volgt is:

- Bij indiensttreding voor 1 juli in de derde maand na indiensttreding een IBP gesprek;
- Aan het einde van het indiensttredingsjaar een beoordelingsgesprek: bij positieve beoordeling periodiek per 1 januari.
- Bij indiensttreding op of na 1 juli vindt in het lopende jaar geen gesprekscyclus plaats.

2 .4 Valkuilen bij beloning

Een bekende valkuil bij beloningsvraagstukken is dat medewerkers het als kennelijk onredelijk kunnen ervaren. Als er geen duidelijkheid en transparantie is in het beoordelings- en beloningsbeleid, kan er een hoop ruis ontstaan. In plaats van dat het beloningsbeleid het functioneren stimuleert, is er eerder sprake van het omgekeerde. Belangrijk is daarom goed inzicht te bieden in hoe beoordeling en beloning tot stand komen en dat de organisatie er veel aan gelegen is om dit proces zo objectief mogelijk te laten verlopen. Honderd procent objectiviteit is echter onmogelijk en mag ook niet door de medewerkers geëist worden. Leidinggeven heeft per definitie iets van subjectiviteit in zich.
Een tweede valkuil is die van de individuele bonustoekenning en het gedrag dat hieruit kan vloeien. Indien medewerkers uitsluitend op hun eigen resultaten worden beoordeeld, kunnen ze de neiging hebben om vooral hierop te focussen en wat minder op het team- en organisatiebelang. Hierdoor kanongezonde concurrentie ontstaan. Dit wordt ondervangen door in de IBP een of meerdere teamdoelstellingen op te nemen en deze zwaar te laten meewegen bij het toekennen van een individuele bonus. Bovendien is “samenwerken” één van onze kerncompetenties.
Een derde valkuil bij belonen is dat leidinggevenden nog wel eens confrontaties met medewerkers uit de weg gaan. Medewerkers vinden het niet leuk om te horen dat ze minder goed gefunctioneerd hebben en dat de groei in salaris voorlopig uitblijft. Daarom kiezen sommige leidinggevenden soms de weg van de minste weerstand. De totaalscores van de conceptbeoordelingen worden eerst besproken in een vlootschouw met alle leidinggevenden. Wij denken dat op deze wijze de leidinggevenden op een uniforme manier met het beoordelingssysteem om gaan en dat hierdoor zoveel mogelijk objectieve beoordelingen tot stand zullen komen. Maar zoals hiervoor ook al gezegd: honderd procent objectiviteit is onmogelijk en mag ook niet geëist worden!
Hoofdstuk 3 Administratieve procedures

3 .1 Administratieve procedures

1.De FBS-gesprekken worden in een cyclus van één jaar georganiseerd. De cyclus begint met het IBP gesprek dat gehouden wordt in eerste maand van het jaar waarover afspraken worden gemaakt. Halverwege het jaar volgt dan het voortgangsgesprekgesprek, waarna de cyclus wordt afgesloten door het houden van het beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar. Op initiatief van de medewerker en/of leidinggevende kan een extra ontwikkelings- en/of beoordelingsgesprek worden ingelast.
2.De leidinggevende is verantwoordelijk voor de planning van de gesprekken. Indien gewenst wordt aan het begin van het jaar de hele gesprekkencyclus qua data vastgelegd. De P & O adviseurs hebben een adviserende en administratief ondersteunende rol en beheren het personeelsdossier.
3.De leidinggevende is verantwoordelijk voor het regelen van een goede gespreksruimte waar geen storende elementen van buiten invloed hebben.
4.Zowel leidinggevende als medewerker bereiden zich goed voor op het gesprek. Bij het beoordelingsgesprek wordt het formulier van tevoren door de leidinggevende ingevuld. De medewerker krijgt het formulier één week van tevoren toegestuurd.

5. Voor de gesprekken wordt ongeveer een uur tijd uitgetrokken. Als er meer tijd nodig is, kan er beter een vervolgafspraak worden gemaakt.
6. De afspraken worden door de medewerker vastgelegd op het IBP-formulier. Eén exemplaar gaat daarna getekend retour naar de leidinggevende. De verslagen van het planningsgesprek en het ontwikkelingsgesprek worden voor akkoord getekend. Het verslag van het beoordelingsgesprek wordt voor gezien getekend.
7. Binnen twee weken na het IBP gesprek is het formulier ondertekend. De leidinggevende is hiervoor verantwoordelijk. Het beoordelingsformulier wordt meteen aan het eind van het gesprek getekend.
8. De verslagen van het lopende jaar worden bewaard in het personeelsdossier. De

bewaartermijn van het verslag van het planningsgesprek en het ontwikkelingsgesprek is in principe drie jaar, behoudens bijzondere omstandigheden. De bewaartermijn van het beoordelingsformulier is vijf jaar. De leidinggevende is er verantwoordelijk voor dat de verslagen bij P & O worden ingeleverd, zodat ze kunnen worden opgeborgen in het personeelsdossier.
9.De verslagen vallen onder de geheimhoudingsplicht. Ze zijn toegankelijk voor de leidinggevende, de naast hogere leidinggevende, de medewerker P & O en de betreffende medewerker. In het geval van een functioneringsconflict kunnen de verslagen en

beoordelingen gebruikt worden in juridische procedures en dergelijke.

10. In geval van wijzigingen van rechtspositionele posities dient er een goede afstemming plaats te vinden tussen ondersteuning, leidinggevende en P&O advies.
11. Indien er sprake is van een disciplinaire maatregel kan afgeweken worden van de

beloningssystematiek en afspraken, zoals die in deze notitie omschreven staan.

3 .2 Bezwaarprocedures

IBP gesprek

Indien een medewerker niet akkoord gaat met de op het gespreksformulier vastgelegde afspraken, wordt hij in de gelegenheid gesteld zijn visie uiteen te zetten. Een afspraak is altijd tweezijdig, er moet een akkoord van beide betrokkenen zijn. Indien medewerker en leidinggevende er niet uitkomen, wordt de naast hogere leidinggevende hierbij betrokken. Indien de medewerker weigert afspraken te maken die normaliter behoren tot het verantwoordelijkheidsgebied in zijn functie, is er sprake van een conflict-situatie. In deze situatie beslist de directeur. Hierbij kan de P&O medewerker en/of vertrouwenspersoon een rol spelen.

Beoordelingsgesprek

Indien de medewerker het niet eens is met de uitkomsten van de beoordeling, kan hij dit aangeven op het beoordelingsformulier. Het beoordelingsformulier wordt door de medewerker getekend voor gezien. De leidinggevende mag de beoordeling tijdens het gesprek in principe niet meer wijzigen, wel kunnen de uitkomsten van het gesprek worden vastgelegd. De medewerker ontvangt een kopie van het beoordelingsformulier.

Bezwaar

In gevallen waarin bezwaar wordt aangetekend worden deze afgehandeld in het kader van de Algemene wet bestuursrecht. De medewerker kan binnen zes weken nadat het beoordelingsbesluit is verzonden een gemotiveerd bezwaarschrift indienen bij de directeur van de Omgevingsdienst. De directeur zal het bezwaarschrift zo spoedig mogelijk na ontvangst voorleggen aan de bezwarencommissie personele aangelegenheden.

Bijlages:

1. Regeling Beoordelen
2. IBP formulier
3. Beoordelingsformulier
4. Schematische weergave
5. Competenties

"Regeling gesprekkencyclus”:

Artikel 1. Definities

Voor de toepassing van deze regeling wordt verstaan onder:

a. **Medewerker:**de ambtenaar op wie de Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling voor de sector gemeenten van toepassing is.
b. **Afdelingsmanager**: de ambtenaar die verantwoordelijk is voor het voeren van het beoordelingsgesprek met de medewerker.
c. **Functieprofiel**:een homogeen samenstel van taken en de daaraan gekoppelde competenties, afgeleid uit de doelstelling van de Omgevingsdienst Groningen dat de ambtenaar moet verrichten krachtens en overeenkomstig hetgeen hem is opgedragen.
d. **Individuele bijdrageplan (IBP)**:
de concrete afspraken tussen de direct leidinggevende en de medewerker, vastgelegd in het individuele bijdrageplan.
e. **Voortgangsgesprek** :de voortgang bespreken over de concrete afspraken die in het IBP zijn vastgelegd.
f. **Beoordelingsgesprek**:de beoordeling van de medewerker door de afdelingsmanager over het behalen van de gemaakte afspraken.
g. **Rechtspositionele gevolgen:** de salarisconsequenties die voortvloeien uit de beoordeling.

Artikel 2. De procedure

1. Met alle medewerkers wordt tenminste eenmaal per kalenderjaar voor het einde van het jaar een beoordelingsgesprek gevoerd.
2. De gesprekken als bedoeld in het eerste lid van dit artikel worden vooraf gegaan door een IBP-gesprek en een voortgangsgesprek.
3. Het beoordelingsgesprek met de medewerker wordt gevoerd door de afdelings-manager.
4. Bij afwezigheid van de afdelingsmanager wordt het beoordelingsgesprek door diens plaatsvervanger gevoerd aan de hand van het overdrachtsdocument.
5. Het doel van het beoordelingsgesprek is om de afdelingsmanager een oordeel te laten geven over het functioneren van de medewerker in het algemeen en zijn/haar wijze van functioneren

zoals volgens het functieprofiel van de medewerker mag worden vereist, alsmede de door de medewerker behaalde resultaten aan de hand van het IBP in het bijzonder.
6. Aan de resultaten van een beoordelingsgesprek kunnen rechtspositionele gevolgen worden verbonden.
7. In afwijking van het bepaalde in het eerste lid en het tweede lid kan een beoordelingsgesprek tussentijds plaatsvinden op verzoek van de afdelingsmanager of de medewerker.
8. Het IBP-gesprek, het voortgangsgesprek en het beoordelingsgesprek vormen tezamen een (jaarlijks) terugkerende gesprekcyclus tussen de leidinggevende en de medewerker. De verantwoordelijkheid voor het (tijdig) plaatsvinden van het beoordelingsgesprek ligt bij de afdelingsmanager.
9. Bij het beoordelingsgesprek wordt gebruik gemaakt van een beoordelingsformulier.

Artikel 3. Het gesprek

1. Als bepaalde beoordelingscriteria zoals opgenomen in het beoordelingsformulier als bedoeld in artikel 2, lid 9, gelet op het functieprofiel van de betrokken medewerker, zwaarder wegen in verhouding tot de andere beoordelingscriteria, dan worden die zwaarder wegende criteria in het IBP-gesprek door de leidinggevende nadrukkelijk aangegeven.
2. Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek, wordt door de afdelingsmanager in overleg met de medewerker een afspraak gemaakt wanneer het beoordelingsgesprek plaatsvindt.
3. De afdelingsmanager bespreekt de conceptbeoordeling met de medewerker op het in artikel 3, lid 2 afgesproken tijdstip. De afdelingsmanager geeft een toelichting en motivering op de beoordeling en de medewerker wordt tijdens het beoordelingsgesprek in de gelegenheid gesteld zijn/haar reactie te geven.
4. Op verzoek van de afdelingsmanager en/of de medewerker kan de direct leidinggevende bij het beoordelingsgesprek worden betrokken.

Artikel 4. Vaststelling beoordeling

1. Op basis van het gevoerde beoordelingsgesprek stelt de afdelingsmanager de beoordeling vast door middel van het ondertekenen van het beoordelingsformulier.
2. Als een medewerker zich niet kan vinden in de door de afdelingsmanager gemaakte beoordeling heeft deze de gelegenheid binnen een termijn van 7 dagen na het beoordelingsgesprek om zijn zienswijze aan de beoordeling toe te voegen. Vervolgens stelt de afdelingsmanager de beoordeling vast, waarbij hij rekening houdt met deze zienswijze, en dit motiveert. Als deze zienswijze niet tot aanpassing van de beoordeling leidt, wordt de door de medewerker gegeven zienswijze als bijlage bij het beoordelingsformulier toegevoegd waarna de medewerker het formulier voor gezien tekent. Vervolgens stelt de afdelingsmanager de beoordeling alsnog ongewijzigd vast.
3. De afdelingsmanager verstrekt een afschrift van de vastgestelde beoordeling aan de medewerker en aan de directeur.
4. De originele vastgestelde beoordeling is voor de medewerker en de afdelingsmanager, teamleider en de afdeling P&O (voor personeelsdossier) houden een kopie. Het ingevulde en ondergetekende formulier, zoals bedoeld in lid 1, wordt gedurende een termijn van 10 jaar in het persoonsdossier bewaard. In geval van bovenstaande of in geval van uitdiensttreding van de medewerker wordt het formulier vernietigd.
5. Na verzending of uitreiking van de beoordeling kan tegen de inhoud daarvan door de medewerker bij de directeur van de omgevingsdienst bezwaar worden aangetekend overeenkomstig de bepalingen in de Algemene wet bestuursrecht.

Artikel 5. Rechtspositionele gevolgen

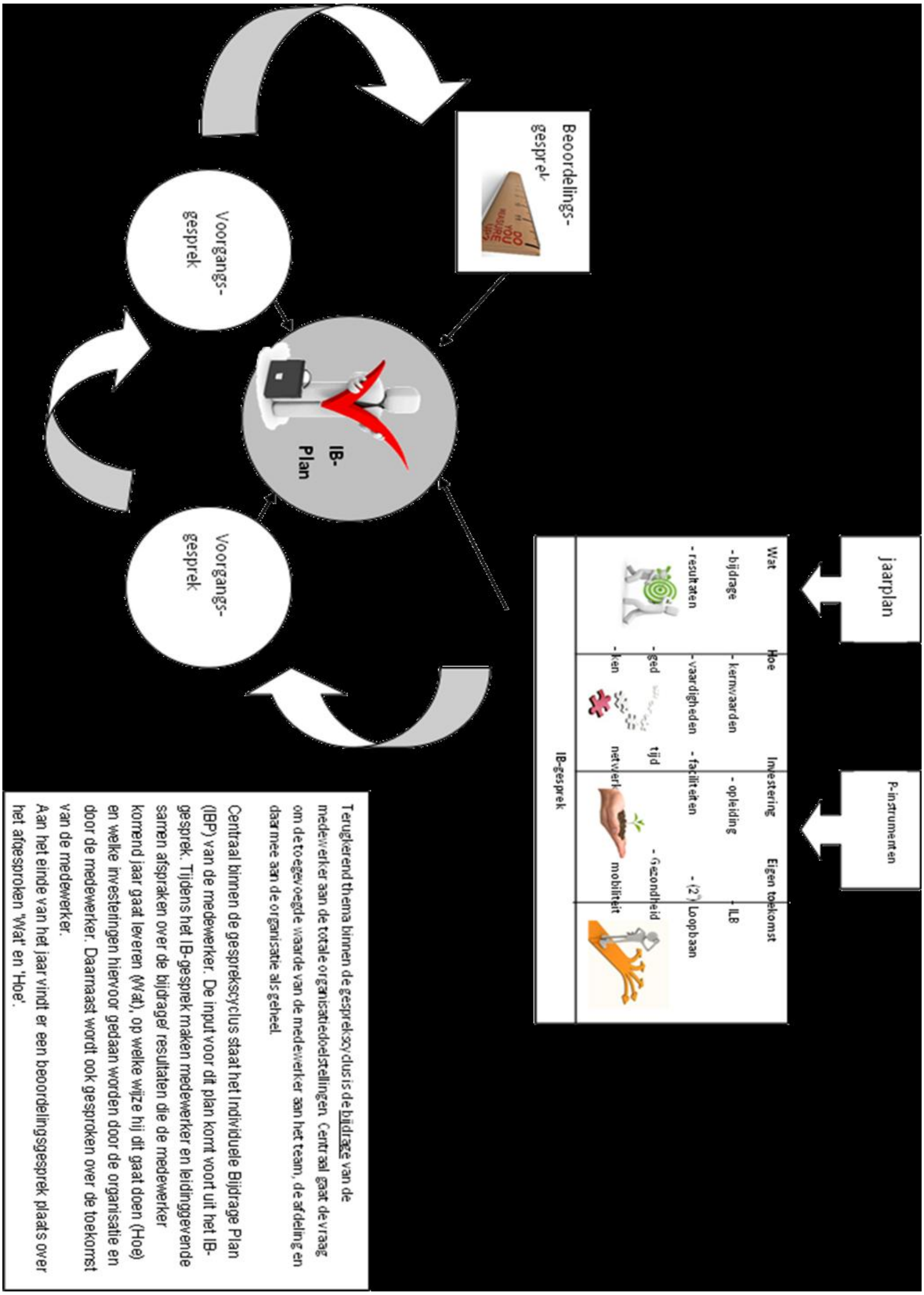
1.Na vaststelling van de beoordeling neemt de directeur namens het dagelijks bestuur een besluit over de uit de beoordeling voortvloeiende rechtspositionele gevolgen, zoals bedoeld in de Bezoldigingsregeling.

Artikel 6. Onvoorziene omstandigheden

1. Als van één van de in deze regeling gestelde termijnen wordt afgeweken, dient dit tijdig, schriftelijk en met redenen omkleed aan de medewerker en aan de personeelsadviseur kenbaar te worden gemaakt
2. Voor gevallen waarin deze regeling niet, of niet in redelijkheid voorziet op gebied van rechtspositionele zaken, beslist de directeur in overleg met de Commissie voor Georganiseerd Overleg.

Artikel 7. Citeertitel en inwerkingtreding

1. Deze regeling kan worden aangehaald als de "Regeling beoordelingsgesprekken ".
2. Deze regeling treedt in werking op 1 januari 2015.



W erkwijze IB gesprekken

Iedere organisatie, de omgevingsdienst Groningen vormt daarop geen uitzondering, heeft doelstellingen. Voor de omgevingsdienst Groningen zijn deze doelstellingen voor een deel ontleend aan wet- en regelgeving en vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling. De realisatie van deze doelstellingen vindt plaats met behulp van de door het bestuur beschikbaar gestelde "middelen": personeel, materieel en materiaal. Van belang is een zo efficiënt (doelmatig) en effectief (doelgericht) mogelijke van deze

"middelen". Om vast te stellen of daarvan sprake is zal veel gecommuniceerd moeten worden. Deze communicatie kan plaats vinden in het Georganiseerd Overleg, de Ondernemingsraad en het werkoverleg, maar ook in individuele gesprekken tussen medewerk(st)ers en leidinggevenden: de zogenaamde individuele bijdrage gesprekken (IB gesprekken) waaruit een werkplan ontstaat voor het komende jaar.
Wat is het, wie voeren het?
Bij een IB gesprek staat het begrip *begeleiding* centraal. Het is een gesprek tussen de leidinggevende als coach en de medewerk(st)er in een meer actieve rol, waarbij men samen afspraken maakt over de bijdrage/resultaten die de medewerker komend jaar gaat leveren(wat), op welke hj dit gaat doen(Hoe) en welke investeringen hiervoor gedaan worden door de organisatie en door de medewerker.

Wanneer?

IB gesprekken dienen tenminste éénmaal per jaar met elke medewerk(st)er te worden gevoerd. Naar behoefte kunnen betrokkenen vaker gesprekken voeren. Met nieuw in dienst getreden medewerk(st)ers en bij functieverandering moet binnen 6 maanden na indiensttreding of functiewisseling een voortgangsgesprek plaatsvinden. In overleg wordt een datum voor de gesprekken vastgesteld, waarbij het initiatief ligt bij de leidinggevende. De datum wordt ruim van te voren bepaald.

Hoe?

Het is van belang dat én de leidinggevende én de medewerk(st)er op een open manier met respect voor elkaars mening met elkaar praten. Men moet doordrongen zijn van het feit dat het voortgangsgesprek belangrijk is bij de onderlinge samenwerking. Het gesprek is dan ook niet vrijblijvend. De tijdens het gesprek gemaakte afspraken worden vastgelegd om duidelijk te krijgen wat nu is afgesproken, maar ook als startpunt te dienen voor volgende resultaatgesprekken. Vastlegging geschiedt met behulp van een speciaal daarvoor ontwikkeld formulier (zie bijlage). Alleen de deelnemers aan het gesprek krijgen een door beiden ondertekend exemplaar. Een ander formulier waarop vermeld staat door wie en wanneer het gesprek is gevoerd wordt altijd opgenomen in het personeelsdossier van betrokken medewerk(st)er.

Verschil van mening?

In situaties waarin verschil van mening ontstaat bijvoorbeeld over afspraken of maatregelen voor het functioneren, zullen de deelnemers aan het gesprek eerst proberen zelf binnen twee weken tot een oplossing te komen. Lukt dat niet dan wordt bindend advies gevraagd aan de naast hogere leidinggevende of aan de personeelsfunctionaris.

Hulpmiddel bij het houden van IB gesprekken

1. Afspraak maken voor het houden van een gesprek

Het resultaatgesprek vereist van de beide gesprekspartners een goede voorbereiding. Maak daarom tijdig een afspraak voor het gesprek waarbij ook in principe de duur van het gesprek wordt bepaald.

2. Voorbereiding op het gesprek

Zorg voor een recente functiebeschrijving, of maak een lijst van de werkzaamheden die in de gespreksperiode zijn verricht. Wanneer u een functiebeschrijving gebruikt, controleer dan of al de genoemde taken zijn verricht.

- Ga na welke afspraken in het laatste resultaatgesprek of anderszins zijn gemaakt.
- Geef voor uzelf aan waarom werkzaamheden en/of de gemaakte afspraken wel of niet zijn uitgevoerd.
- Bent u tevreden over de bereikte resultaten? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
- Welke afspraken wilt u maken voor de komende periode (werkzaamheden, begeleiding, samenwerking e.d.) en welke (andere) agendapunten hebt u?

3. **Het gesprek zelf**

Praktische wenken hoe het IB gesprek het best gevoerd kan worden:

- Wees zo concreet mogelijk in de punten die u wilt bespreken;
- Stem aan het begin van het gesprek de beiderzijds ingebrachte gespreksonderwerpen op elkaar af; kies voor het houden van het gesprek een zodanige plaats en tijdstip, opdat u beiden niet gestoord kunt worden;
- Vermijd een strijd om woorden, luister niet alleen naar wat de ander zegt, maar probeer te begrijpen wat er wordt bedoeld. Laat hem/haar uitspreken. Herhaal zo nodig in eigen woorden wat de ander zegt;
- Ga niet te lang door op details, concrete zaken spreken voor zich;
- Maak zaken voor de toekomst niet onbespreekbaar.

4. Bezinning

Om IB gesprekken in de toekomst steeds beter te laten verlopen is het nodig dat kritisch naar het eigen optreden tijdens de gesprekken wordt gekeken: in hoeverre was er sprake van vooroordelen, heb ik goed geluisterd, is de minder dan optimale uitvoering van de lopende werkzaamheden zoals in het gesprek naar voren is gekomen wellicht het gevolg van mijn eigen optreden, probeer ik anderen mijn mening op te dringen, hoe is de werkrelatie te verbeteren en zijn de verwachtingen met betrekking tot de inzet en resultaten uitgekomen?

5.**Afronding**

Het vastleggen van de gemaakte afspraken is heel belangrijk. De medewerker is dan ook verantwoordelijk voor zijn IB plan. Aan de hand van deze verslaglegging weten beide gesprekspartners wat van hen in de komende periode wordt verwacht. In het volgende voortgangsgesprek bekijken zij of de gemaakte afspraken zijn nagekomen.
In overleg en met instemming van beiden kunnen gesprekspartners besluiten dat ook anderen een exemplaar of een onderdeel van de verslaglegging ontvangen.
Voor het vastleggen van de afspraken kan gebruik worden gemaakt van het desbetreffende formulier (zie bijlage).

Checklist

Suggesties voor aandachtspunten welke bij een IBgesprek belangrijk (kunnen) zijn.

1. Zijn aan de medewerk(st)er gestelde verwachtingen/eisen ten aanzien van de verschillende functiebestanddelen duidelijk? (denk hierbij aan gezichtspunten zoals bv. kennis, zelfstandigheid, uitdrukkingsvaardigheid, contact).
2. Zijn de gestelde taken en opgedragen werkzaamheden duidelijk voor de medewerk(st)er?
3. Zijn alle taken die tot de functie behoren ook feitelijk verricht of heeft de medewerk(st)er de functie slechts voor een deel kunnen uitoefenen? Indien dit laatste het geval is, wat waren hiervan de redenen? Of heeft de medewerk(st)er andere taken, dan behorend tot de functie, verricht? Zo ja, welke en waarom?
4. Is de inwerkperiode voldoende intensief geweest voor de functie. Hebben zich eventueel problemen voorgedaan?
5. Hoe ervaart de medewerk(st)er de werkrelatie met de leidinggevende (stijl van leiding geven, duidelijkheid van opdrachten, bereikbaarheid etc.)
6. Hoe ervaart de leidinggevende de werkrelatie met de medewerk(st)er (bv. verwachtingen m.b.t. functioneren, initiatief, houding en gedrag, werkafspraken, bereikbaarheid etc.)
7. Hoe is de werksfeer binnen de eenheid en is die van bepalende invloed geweest op het functioneren van de medewerk(st)er? (collegialiteit, samenwerking etc.)

8 Hoe zijn de werkomstandigheden en zijn die van bepalende invloed op het functioneren van de medewerk(st)er?

9. Heeft de medewerk(st)er voldoening in het werk? Zo nee, wat zou hiertoe moeten veranderen?
10. Hoe ervaart de medewerk(st)er de werkbelasting qua inhoud en qua hoeveelheid? Wat is hierover de mening van de leidinggevende?
11. Hoe ervaart de leidinggevende de werkprestatie van de medewerk(st)er qua inhoud en qua hoeveelheid? Wat is hierover de mening van de medewerk(st)er?
12. Is er voldaan aan eerder gemaakte afspraken en welke afspraken kunnen of moeten worden gemaakt tussen de gesprekspartners naar aanleiding van het gesprek? Wanneer zal het volgende voortgangsgesprek plaatsvinden?

Individuele Bijdrage Plan

Datum gesprek

Naam medewerker

Functie

Afdeling/Team

Naam leidinggevende

Eventuele aanvullende informatie
(bv. Bijzondere omstandigheden)

Competenties:
Definitie competenties: competenties zijn het geleerde vermogen een bepaalde taak of rol goed uit te voeren, competenties gaat over kennis, vaardigheden en gedrag.
De onderstaande competenties zijn van toepassing op de Omgevingsdienst.

Resultaatgebied 1

Resultaatafspraak (SMART):
Hoe (SMART), Kernwaarden vanuit de onderstaande competenties:

- Samenwerken
- Zelfstandigheid

- Omgevingsbewust zijn
- Communicatie mondeling
- Communicatie schriftelijk
- Klantgericht
- Plannen en organiseren
- Sociabiliteit

Resultaatgebied 2

Resultaatafspraak (SMART):
Hoe (SMART), Kernwaarden vanuit de onderstaande competenties:

•Samenwerken
•Zelfstandigheid
•Omgevingsbewust zijn
•Communicatie mondeling
•Communicatie schriftelijk
•Klantgericht
•Plannen en organiseren
•Sociabiliteit

Resultaatgebied 3

Resultaatafspraak (SMART):

Hoe (SMART), Kernwaarden vanuit de onderstaande competenties:

•Samenwerken
•Zelfstandigheid
•Omgevingsbewust zijn
•Communicatie mondeling
•Communicatie schriftelijk
•Klantgericht
•Plannen en organiseren
•Sociabiliteit

Opleiding en ontwikkeling

Kwaliteitscriteria functie	Voldoe wel/niet
Training/opleiding	
Naam opleiding	
Opleidingsinstituut	
Startdatum opleiding	
Indicatie kosten (reis- en verblijfkosten)	
De training/opleiding is	Functiegericht Niet verplicht voor functie Loopbaangericht
Overige activiteiten (bv. stages, meeloopdagen)	
Onderstaande eventueel later in te vullen door de leidinggevende	
Hoogte vergoeding door werkgever	Volledige vergoeding Gedeeltelijke vergoeding: ....%
Afspraken over de tijd	

Inzetbaarheid op langere termijn

Denk hierbij aan: loopbaanbeleid, persoonlijke ambities, gezondheid

Bespreekpunten:

Eventuele activiteit

Eventuele kosten

Vervolgafspraken

Voortgangsgesprekken

Datum beoordelingsgesprek

Overige afspraken

Ondertekend voor akkoord

Leidinggevende Medewerker

Naam: Naam:

Datum :

Beoordelingsformulier

Naam:

Datum:

Functie:

Afdelingsmanager:

Betreft periode:

Onderstaande indicatoren zijn gekoppeld aan de functie-eisen of competenties die bij de functie horen.

De beoordeling vindt plaats binnen de context van de afspraken die in het planningsgesprek zijn gemaakt.

Betekenis van de scores:

A = zeer goed; functioneren van de medewerker overtreft vrijwel continue de gestelde eisen.

B = goed; functioneren van de medewerker komt regelmatig boven de gestelde eisen uit.

C = voldoende; functioneren van de medewerker voldoet aan de gestelde eisen.

D = matig; functioneren van de medewerker voldoet niet geheel aan de gestelde eisen.

Maatregel: duidelijk aangeven verbeterpunten, extra coaching

E = onvoldoende; functioneren van de medewerker voldoet volstrekt niet aan de gestelde eisen.

Maatregel > functioneringstraject met duidelijke ijkpunten, intensieve coaching, tussentijds extra beoordeling afspraken.

1. Bedrijfsspecifieke en algemene competenties

bedrijfscompetenties, samenwerking, algemeen vereiste competenties

Omschrijving van compete n ties of functie-eisen	E	D	C	B	A	Eventuele toelichting
samenwerken						
zelfstandigheid						
omgevingsbewust zijn						

Toelichting of opmerkingen: …….

……

2. Resultaatgebieden

Afspraken die in het IBP gesprek zijn gemaakt

Omschrijving van resultaa t gebieden	E	D	C	B	A	Eventuele toelichting
administratieve handeling(LIZA, VTA, tijd-schrijven, etc						
productie = 1350 uur						
waarde voor de organisatie						
kwaliteit (is opdrachtgever tevreden)						
plannen en organiseren						

Toelichting of opmerkingen: …….

3. Deskundigheid

Omschrijving van kennis	E	D	C	B	A	Eventuele toelichting
Algemeen niveau						
Specifieke vakkennis						
Bijhouden van ontwikkelingen in het vak						
kennisdrager						

Toelichting of opmerkingen: …….

………………………………………………………………………………………………………

4. Functie-eisen , kwaliteitscriteria

Omschrijving van functie-eisen	E	D	C	B	A	Eventuele toelichting
communicatieve vaardigheden (zowel schriftelijk als mondeling)						
persoonlijke ontwikkeling						
voldoet aan kwaliteitskriteria						

Toelichting of opmerkingen: …….

……

5. Algemeen

Houding en gedrag	E	D	C	B	A	Eventuele toelichting
klantgerichtheid						
dienstverlenend						
sociabiliteit						

Toelichting of opmerkingen: ……

6. Algemeen eindoordeel

E	D	C	B	A
(onvoldoende)	**(matig)**	**(voldoende)**	**(goed)**	**(zeer goed)**

Opmerkingen: …….

……

De medewerker heeft kennis genomen van de inhoud en (hieronder een mogelijkheid aankruisen)

O hij/zij hoeft niet nader te worden gehoord

O hij/zij wenst nader te worden gehoord

Handtekening medewerker Handtekening afdelingsmanager

....
Datum Datum
Origineel exemplaar gaat naar medewerker.
Leidinggevende, naasthogere leidinggevende en afdeling P&O (opbergen in dossier) houden een kopie.
Voor de goede orde wordt meegedeeld, dat de bezwaartermijn van zes weken aanvangt op de dag die volgt op de (laatste) datum van ondertekening, c.q. op de dag die volgt op de datum van uitreiking.
Een gemotiveerd bezwaarschrift kan worden ingediend bij de directeur van de omgevingsdienst Groningen.
Een medewerker die nader wenst te worden gehoord krijgt pas later een definitief besluit en voor hem/haar gaat de bezwaartermijn dus later in.

Competentie	**Communicatie (mond e ling)**	**Communicatie (schrift e lijk)**	**Klantgerichtheid**
Definitie	Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan de anderen	Ideeën en meningen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft, grammaticaal correct is en dat de juiste taal en terminologie voor de lezer bevat.	Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid
Niveau 1 (tot schaal 7)	Spreekt tegen anderen verstaanbaar en gebruikt daarbij correcte en voor hen begrijpelijke taal.	Stelt schriftelijke documenten goed gestructureerd en zonder fouten op en maakt efficiënt gebruik van aanwijzingen en suggesties van anderen	Verleent service en reageert alert op verzoeken van de (interne) klant
Niveau 2 (schaal 7-8)	Past tijdens gesprekken zijn taalgebruik en toelichtingen aan de reacties van de ander aan zodat deze hem/haar goed en aandachtig blijft volgen	Schrijft zelfstandig teksten met een op het lezerspubliek aangepaste structuur en woordkeuze, zonder overbodige informatie of onnodig ingewikkelde zinnen	Zoekt actief naar wensen en behoeften van (interne) klanten en maakt nog niet helder gedefinieerde wensen / behoeften van de klant expliciet
Niveau 3 (schaal 9-10)	Geeft anderen feedback op de manier waarop zij zich efficiënt en begrijpelijk in gesprekken met anderen kunnen uitdrukken en helpt hen met voorbeelden	Wordt binnen de eigen omgeving geraadpleegd over structuur, stijl en taalgebruik van verschillende soorten teksten, en begeleidt anderen daar actief in door correctie en amendering van hun teksten	Draagt eraan bij dat anderen alert zijn op de behoeften en wensen van (interne) klanten en het verhogen van de klanttevredenheid, mede door de manier waarop hij/zij zelf met klanten omgaat.
Niveau 4 (schaal 11 en hoger)	Benadrukt op alle niveaus in de organisatie het belang van helder en efficiënt taalgebruik en waardeert openlijk het belang daarvan in gesprekken, mede door zelf helder op alle niveaus te communiceren	Draagt binnen de organisatie bij aan de totstandkoming en het nakomen van afspraken over structuur en vormgeving van documenten, en vervult daarvoor regelmatig in externe publicaties een voorbeeldfunctie	Zorgt via afspraken en communicatie dat de organisatie erop is ingericht te handelen naar wensen, behoeften en tevredenheid van (interne) klanten, en onderhoudt zelf contact met de belangrijke klanten

Competentie	**Omgevingsbewustzijn**	**Zelfstandigheid**	**Plannen en organiseren**
Definitie	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie	De mate waarin de persoon in staat is om zonder hulp van anderen te handelen en op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken
Niveau 1 (tot schaal 7)	Laat zien dat hij / zij relevante ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving bijhoudt door zich schriftelijk en mondeling te informeren	Kan met beperkte instructie en begeleiding zijn taken uitoefenen. Zoekt bij problemen of tegenslag eerst zelf naar een oplossing	Maakt onder begeleiding een haalbare en effectieve planning van de eigen werkzaamheden
Niveau 2 (schaal 7-8)	Selecteert zelfstandig, volledig en efficiënt informatiebronnen over relevante ontwikkelingen in de omgeving en benut deze kennis ten behoeve van zijn/haar eigen activiteiten	Kan aan de hand van concrete doelen zijn eigen taken en activiteiten structureren en uitvoeren, koppelt regelmatig op hoofdlijnen terug. Weet welke informatie of begeleiding nodig is om probleemsituaties op te lossen	Maakt zelfstandig een haalbare en effectieve planning, en bepaalt zelf benodigde tijd, acties, middelen en bijbehorende prioriteiten in relatie met activiteiten van anderen.
Niveau 3 (schaal 9-10)	Toont zich goed en volledig geïnformeerd over ontwikkelingen in de omgeving en wisselt deze kennis efficiënt en selectief met anderen uit om deze in samenhang met elkaars activiteiten te kunnen benutten	Kan aan de hand van globaal geformuleerde doelstellingen eigen en/of andermans activiteiten structureren. Zoekt gericht naar benodigde randvoorwaarden	Stimuleert anderen om op een effectieve wijze het plannen en organiseren van projecten en activiteiten op elkaar af te stemmen, in samenhang met planning van zijn/haar eigen activiteiten
Niveau 4 (schaal 11 en hoger)	Draagt bij aan een organisatie waarin de leden zich informeren en communiceren over relevante ontwikkelingen in de omgeving, mede door daarover zelf breed in de organisatie te communiceren	Kan vanuit een autonome positie randvoorwaarden creëren om eigen en andermans activiteiten te structureren. Schept voorwaarden in de organisatie om zelfstandigheid te vergroten	Schept voorwaarden en draagt er door eigen coördinatie aan bij dat de doelen en activiteiten van de organisatie op een effectieve en efficiënte wijze worden

Competentie	**Samenwerken**	**Sociabiliteit**
Definitie	Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is	Zich zonder moeite onder andere mensen begeven. Gemakkelijk naar anderen toestappen en zich gemakkelijk in gezelschap mengen

Niveau 1 (tot schaal 7)	Denkt en werkt met anderen mee als daar aanleiding voor is, ook als het niet direct het eigen belang betreft	Voert zonder aarzeling en ontspannen een gesprek met anderen die bij hem haar in de omgeving zijn, en praat gemakkelijk over een willekeurig onderwerp mee
Niveau 2 (schaal 7-8)	Initieert zelf samenwerking met anderen, vraagt hen om input, deelt op eigen initiatief kennis, informatie en ideeën en informeert actief waar hij / zij van nut kan zijn	Gaat op eigen initiatief gemakkelijk gesprekken aan met personen die hij/zij niet eerder heeft ontmoet, en praat daarin zonder aarzeling op een persoonlijke manier over veel verschillende onderwerpen
Niveau 3 (schaal 9-10)	Stimuleert anderen om in samenwerkingsverband tot resultaten komen door het delen van ideeën en het doen van concessies aan eigen wensen of belangen, en heeft daarin binnen een team een voorbeeldrol	Stelt mensen aan elkaar voor, draagt door de eigen communicatie aan een ontspannen gesprek bij en geeft anderen feedback over hun wijze van informeel communiceren
Niveau 4 (schaal 11 en hoger)	Bevordert in de organisatie de voorwaarden die samenwerking stimuleren, waardeert openlijk concrete samenwerking en initieert organisatie breed samenwerkingsinitiatieven	Draagt bij aan een organisatievorm en –cultuur waarin mensen gemakkelijk een informeel gesprek met elkaar aangaan, en draagt daar mede aan bij door zelf zichtbaar op alle niveaus, binnen en buiten de organisatie, het initiatief tot een informeel gesprek te nemen

Schematisch weergegeven: